

在北京日系企業の人事管理

— B F S社の事例を中心に —

柴田 弘捷

はじめに

中国は「改革開放、市場経済導入」により、未曾有ともいうべき勢いで、起業、外資系企業の設立が進んでいる。中国に進出している外資系企業は、日本のみならず世界各国の資本であり、また製造業だけでなく、金融・保険業、商社、小売業、ソフトウェア業、サービス業と多種多様な業種・企業である。

外資系企業の進出理由は、いうまでもなく、安い人件費であり、膨大な製品需要・消費市場を見込んでである。

外資系企業の設立は、当然にも、駐在・出向・派遣・という形での親会社から人材が送り込まれるとともに、現地採用の従業員を大量に雇用することとなる。その現地採用従業員の人事管理の仕方も多様である。現地企業のトップから現地化する企業もあれば、トップは進出企業から派遣される者によって占められる、という形態もある。また、ラインの管理は本国の派遣者で占める場合もあれば、ラインは管理も含めて基本的に現地採用従業員にゆだねる場合もある。

ともあれ、現地採用従業員の存在は、賃金をはじめ労働諸条件、昇進・昇格等で本国と異なる管理が必要である。特に、「終身雇用・年功制」管理と言われる日本企業の場合それが著しい。また、言語が異なるため、意思疎通・コミュニケーションの問題として日本語と現地語とのバイリンガルが必要であり、そのバイリンガル能力が昇進・昇格に影響する場合もままある。

現地化のあり方、現地採用従業員の管理のあり方が進出企業の成否を決定する要因となる場合も十分考えられる。

本稿は、このような観点から、北京に設立されている日系企業であるB F S社事例を通しての現地採用従業員の人事管理の実態を明らかにすることを狙いとしている。

もちろんB F S社一社の事例でしかないので、在中国日系企業の現地採用従業員の人事管理として、一般化は慎むが、一つの「典型例」として把握することは可能ではないかと考えている。

1．B F Sの概要

北京市に所在する北京F系統工程有限公司（Beijing F System Engineering Co., Ltd、以下B F S社）は、日本有数のコンピュータ製造・ソフトウェア企業であるF社の中国でのソフトウェア開発とソリューションビジネスの拠点として設立された。B F S社の設立は1991年3

月で、92年2月から中国でソフトウェア開発の営業を開始した。

F社の中国との直接的関係は1980年代末に日中両国政府に協力し、中国からのソフトウェア技術者の研修を日本で行った時からである。その後、90年5月に、国務院所属の中国国際人材交流協会に「ソフトウェア合作構想」を提案、同協会と中国電子工業部が賛同し、91年3月、中国計算機軟件与技術服務總公司（コンピュータソフトウェアと技術サービス会社）と中国国際計算機軟件工程公司（ソフトウェアエンジニアリング会社）と「合資意向書」に調印、91年10月、F社の社長と常務（当時）が中国の李鵬主席（当時）に接見しこれまでの経過を報告（中国との合弁会社を設立するためには必要な儀式であった）、92年2月に中国国家工商行政管理局の認可を受け、営業開始にいたっている。

企業形態は資本金1億円の日中合弁企業（出資比率-F社51%、中国側49%）で、中国の国家認定重点ソフトウェア企業となっている。事業所は本社（北京）と技術服務中心（技術サービスセンター）が上海にある（2005年4月より広州にも設置予定である＜調査日－3月16日＞）。なお、F社は2003年にF社の中国ITビジネス事業を統括するためF（中国）信息系統有限公司＜F（China）Holdings Co., Ltd 以下、FCH＞、資本金600万米ドル－100% F社出資）を設立、BFS社をはじめの南京、西安、香港のF社系列の事業会社を傘下に入れた。

BFS社事業内容は、前に述べたように、F社ソフトウェアの国際分業開発（オフショア開発）の一翼を担うソフトウェア開発と中国市場開拓を目指したソリューション事業である。

ソリューション事業とは、ITシステムを構築しようとする企業に対して、機器やソフトの選定からシステムの管理運営、システム運営上のトラブルへの対処を行うビジネスである。

設立当初は、日本本社からの受注・オフショアによるソフト開発中心であったが、99年に中国市場に進出、徐々にその売り上げ額とシェアを増加・増大させてきており、04年度、総売上額41,984千円のうち、ソリューション事業を中心とする中国市場での売り上げが42%（17,643千円）となり、総売上上の45%を見込んでいる（表1）。

表1 売上高の推移（単位：円）

年度	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
総売上	6278	9284	9868	16236	23347	25172	29855	35014	36257	36842	41984	50610
海外受注	6278	9284	9868	16236	23347	24798	28009	29119	29610	26466	24341	27826
中国市場	0	0	0	0	0	374	1846	5168	6647	10376	17643	22782

注 2005年度は目標値

BFS社提供資料より作成

BFS社は、2004年度から在中国の日系企業へのビジネスを強化し、ソリューション、なかでも「ラージアカウントビジネス」と呼ぶ日系大企業に対するソリューションビジネスの営業

を強化し、中国市場へ軸足をシフトし、F社中国統括会社（FCH）との連携を強化して、北京のみならず、華北、華東、華南地区のサポートを展望し、07年度には売り上げ1億元企業を目指している。広州への事業所設置もその一環である。

他方、オフショア開発（ソフト開発）の強化によって、上流工程対応の人材（中国人システムエンジニア）育成も図っている。

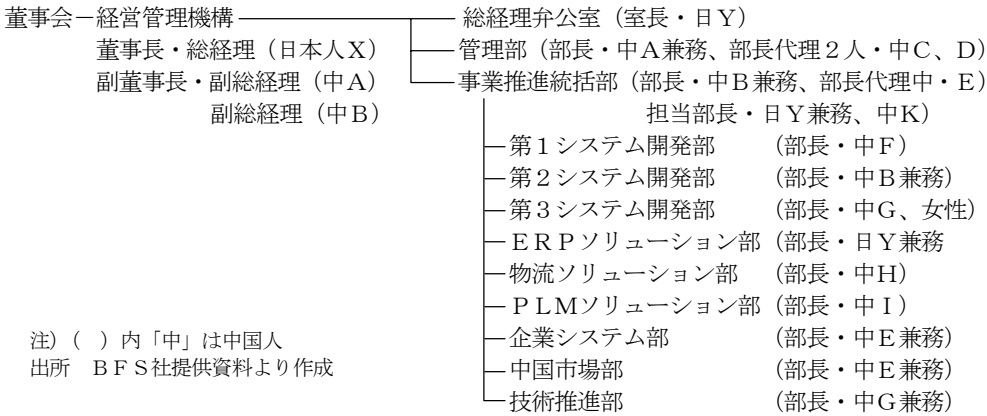
2. B F社の組織・従業員構成

B F S社は1992年、日本本社からの出向者（駐在員）日本人3名と29人の現地採用従業員の計33名で発足したが、2005年3月現在、242名（日本からの駐在員3、現地採用従業員239）に増大している。

現在の組織構成は、董事会（役員会）の下に、董事長・総経理、副董事長・副総経理、副総経理の3名による経営管理機構が構成され、その下に総経理弁公室、管理部、事業推進統括部が置かれている。

事業推進統括部の下に、下の図のように9事業部（第1から第3のシステム開発部、三つのソリューション部＜ERP（製造）、物流、PLM（設計）、企業システム部、中国市場部、技術推進部）が設置されている（図1参照）。

図1. B F S社の機構（2005年3月現在）



従業員数の推移をみると、発足当初(92年)、総経理以下3人の日本人を含めて33名であったものが、97年には100人を超え（118名）、98年には150名を、02年には200名となり、現在(05年3月)242名となっている（表2参照）。

この間、日本人スタッフは3名で変化なく、すでに述べたように他はすべて現地中国人スタッフである。

表 2 従業員構成の推移（北京事業所－上海、広州事務所を除く 単位：人）

年度	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05
総 数	33	32	37	47	76	118	156	167	153	172	200	224	222	242
管理部門	5	5	8	8	8	10	10	12	13	13	13	12	12	12
S E	28	27	29	39	68	108	146	155	140	159	187	212	210	230

B F S 社提供資料より作成

従業員の職種構成では、管理部門が 5 人から最大時（01, 02 年度）13 人と 8 人の増加でしかなかったのに対して、システムエンジニアが 28 人から 230 人へと大幅に増加している。これはソフトのオフショア生産とソリューション事業が中心であり、営業事業も I T システム・サービスの導入提案が主で S E の能力が要求されるため事業拡大とともに S E の急増があったためである。管理部門の人員増加が少ないのは、2003 年に設立された統括会社 F C H に B F S 社の事務管理の多くがゆだねられるようになったことが理由と考えられる。事実、コンサルタント、インフラ技術エンジニア、S E、日系企業向け営業担当（I T システム・サービスの導入・提案業務）等の求人は F C H 社が行っている。

役職構成は、董事長（会長）兼総経理（社長）と副董事長（副総経理兼務）、副総経理の役員 3 人の下に、統括部長－室長・部長職（部長代理・副部長）－課長職－リーダー職－一般職となっており、日本人は董事長・総経理の X 氏と総経理弁公室長（事業推進統括部担当部長、E R P ソリューション部長兼務）の Y 氏、課長職の Z 氏の 3 名（ともに日本本社からの出向している駐在員）で、他は現地中国人スタッフである。やや詳しく述べると、役員、管理職の中国人は、副董事長兼副総経理の A 氏（管理部長兼務）、副総経理 B 氏（事業推進統括部長、第 2 システム開発部長兼務）、部長は管理部長代理の D、E 氏（2 名）、事業推進統括部長部長代理の F 氏、担当部長 J 氏は中国人である。事業推進統括部内の 9 事業部長は、E R P ソリューション部長（日本人の Y 氏兼務）を除いてすべて中国人になっている（うち 4 人は兼務）。また、上述の Z 氏を除く課長職 18 名もすべて現地スタッフである。

つまり、総経理以下 13 名の部長級以上の役員・管理職のうち日本人は 2 名で、残りの 11 名は中国人であり、19 名の課長職も 1 名を除いて現地スタッフであり、相当程度現地化が進んでいると言ってよいであろう。

3．採用と転職

近年の新規採用状況を見ると、03 年に 40 名（新規学卒 10＋中途採用者 30）、04 年には新規学卒（大学、大学院卒）を 10 名（7 月採用）採用した。05 年の新規学卒採用は 19 名を予定している。

新規学卒採用は、大学、大学院卒業予定者で、日本語能力を条件とはしていない。しかし、中途採用者は、人材斡旋エージェントを通して募集し（ネットのサイトで公表されている）、日本語能力と技術力を採用基準とし、即戦力となる経験者を採用している。

中途採用者の採用基準を、B F S社の統括会社であるF C Hの求人要項をみると、各職種とも、学歴は大卒以上で、国籍は問わないが、中国語と日本語能力がBレベル（日本語能力の判定基準については後述）以上で、仕事内容にあったスキル（経験）があることを基本的な条件としている。以下、いくつか職種別の事例を示しておこう。

1. 高級コンサルタント

- ・勤務内容 ERPシステムの業務分析、業務設計、プロジェクト管理（予算、人員、進捗状況）
- ・必要スキル 高いレベルでの日本語コミュニケーション・プレゼンテーション能力が必要。SAP認定コンサルタント、顧客サポートスキル、Network スキルを歓迎
- ・経験年数 アプリケーションシステムインテグレーション又は開発プロジェクト管理経験3年以上（SEとしての開発経験で言えば5件以上）
- ・国籍不問 ・戸籍の制限無し
- ・語学レベル B ・学歴 大卒以上 ・年齢 40歳位まで

2. インフラ技術エンジニア

- ・勤務内容 技術サポートの他、市場動向分析やそれに関する企画書作成など
- ・必要スキル 高いレベルでの日本語コミュニケーション・プレゼンテーション能力が必要。SAP認定コンサルタント、顧客サポートスキル、Network スキルを歓迎
- ・経験年数 Windows/UNIX/Storage 関連
- ・国籍不問 ・戸籍の制限無し
- ・語学レベル B ・学歴 大卒以上 ・年齢 40歳位まで

3. システムエンジニア

- ・勤務内容 シニアSEとしての勤務を期待。日々起こる新しいプロジェクトの責任者として、開発業務かプロジェクト全体の進行・顧客との交渉を行う。
- ・必要スキル 日経企業・日本人担当者と折衝可能な高い日本語でのコミュニケーション&プレゼンテーション能力。
チームワークの指揮ができ、リーダーシップを発揮できる
設計、製造、テスト、顧客検証、DB、Java/EJB、Net 等、IT全般にわたる広い知識を歓迎。
開発にあたり、生産／販売／物流／流通／財務／人事に関する業務等も歓迎
- ・経験年数 アプリケーションシステムインテグレーション又は開発プロジェクト管理経験3年以上（SEとしての開発経験で言えば5件以上）
- ・国籍不問 ・戸籍の制限無し
- ・語学レベル B ・学歴 大卒以上 ・年齢 40歳位まで

4. 日本企業向け営業担当（ITシステム・サービスの導入・提案）

- ・勤務内容 F社グループが持つITソリューションサービスのすべてを、現地日系企業へ紹介・提供する営業活動。開発業務自体に携わることはないが、顧客とエンジニアのパイプ役としてプロジェクト全体を理解したり、導入時・導入後のアフターサービス等も顧客窓口としての役割を果たさなければならないため、入社後も継続的な知識の習得が必要。
- ・必要スキル 日本語で営業活動ができること（留学経験あれば尚可）
コミュニケーション能力・プレゼンテーション能力を持った、前向きの人材を希望
- ・経歴年数 営業経験2年以上を希望
ITの基本知識を習得・理解していること
- ・国籍不問 ・戸籍の制限無し
- ・語学レベル B ・学歴 大卒以上 ・年齢 35歳位まで

出所：http://www.egongzuo.com/qi/aj/job_info.php?companyid=q-10000713 (2005/05/20)より作成
本求人サイトは「高級人材専門！アジア No.1 の日中就職・転職サイト」を標榜、日本語と中国語のサイトがある

ところで、新規学卒より多い中途採用が見られることは、業務拡大による即戦力の需要が多いということよりも、退職者が多いことに起因している。表に見られるように03年に40人採用したにもかかわらず、04年の人員は03年に比べて2名減の222人であり、1年間に42名の退職者が出ている。

このデータから、中国のSEの転職（就業移動）は相当高い割合であることが推測される。総経理のA氏によると、「中国人の転職は相当程度頻繁であり、賃金の高いところを求めて移動しており、BFS社の賃金は、他の日系IT関連の企業に比べてやや低く、日系企業への転職が多い」ということである。

4. 賃金と労働条件

BFS社の賃金は、新規学卒（大卒）の初任給は、3000元/月であり、リーダークラスで8000元/月、課長級で12,000元/月、部長クラスで15,000元/月程度であり、現在の最高給者は20,000元/月である。そして賞与は部単位の業績で配分する、成果主義を採っている、という。先に示したFCHの募集要項を見ると、大卒の経験者は手取り10,000元から20,000元の範囲で「経験と能力を考慮して決定する」となっている（2005年3月時点で1元はほぼ13円である）。

また、FCHの求人要項によれば、中国のF社グループには定期昇給制度はあるが、退職金制度は無く、また賞与制度はあるが日本のように賃金の一部になっているようなものではなく、業績と強く連動しているようである。募集要項には、各職種に共通して「賞与は業績次第で0もあれば4ヶ月程度もあります」とされている。

その他の処遇についてもFCHが人材エージェントに出している求人要項によってみておこう。

FHCが出している前掲の4職種の求人に共通している賃金、勤務時間、休日、休暇制度、

保険加入、諸手当等の処遇は以下のとおりである。

- ・賃金 1～2 万円、経験・能力を考慮のうえ、当社規定により優遇
- ・基本勤務時間 8：30～17：30 ・勤務日 月曜日～金曜日 ・変則勤務時間 無
- ・休日 土、日曜日、祝祭日 ・休暇 旧正月、国慶節、ゴールデンウィーク
- ・年次有給休暇 10 日 ・赴任手当 無 ・宿舍提供 無 ・交通費 無
- ・加入保険 養老金、住宅積立、社会保険、失業保険

http://www.egongzuo.com/qi/aj/job_info.php?companyid=q-10000713 (2005/05/20) より作成

これによれば、制度・規定面で日本と大きく異なるのは、交通費、住宅手当、扶養手当がないことであろう。他は、具体的内容・水準はともかく、日本と類似している。処遇のあり方から見れば、家族も含めた「生活保障」というよりは「個人」に対する処遇という側面がより強く出ているようである。

5．昇進 - 中国人部長級のキャリア -

B F S 社の部長級以上のキャリアをみると、長勤続者が昇進している実態が見られる。以下、その実態の一端を示しておこう（表 3）。

表 3 部長級以上者の年齢、学歴・専攻（学部）、勤続年数

統括部長クラス	B 氏	40 歳	大卒・無線電	勤続 13 年 2 ヶ月
	E	40	大卒・金融	12 年 6
統括部長代理 担当部長クラス	C	36	大卒・日本語	13 年 2
	D	49	院卒・計算機	13 年 2
	F	42	短大卒・計算機	13 年 2
	G	37	大卒・計算機	12 年 6 (女性)
	H	36	大卒・情報工学	9 年 8
	I	42	院卒・計算機	13 年 2
	J	40	大卒・工業自動化	11 年 6

なお、参考までに記しておけば、日本本社からの出向・駐在員で董事長・総経理の X 氏は 43 歳、大卒で日本本社の役職は部長級、総経理弁公室長の Y 氏は 43 歳、大卒で課長級である。

出所：B F S 社提供資料による

ここに見られるように、9 名の部長級以上の現地スタッフのうち、一人の短大卒を除いて 4 年生大学卒ないし大学院修了者であり、また金融、日本語を専攻したものが 2 人いるが他の 8 人は理科系である。なお、女性は一人（G 氏）で他は男性である。

年齢は、もっとも若い人で 36 歳、最年長者で 49 歳である。勤続年数は (2005 年 5 月現在)、9 年以上であり、13 年 2 ヶ月の者が 4 人、12 年 6 ヶ月の者が 2 人いる。B F S 社が設立されたのが 92 年 2 月であるから、勤続 12 年 6 ヶ月以上の者はほぼ設立当初ないし 1 年以内に採用さ

れたものである。

年齢と学歴を考慮すると、36歳のC氏は設立時新規学卒で採用され、6人は設立時ないし設立1年以内に既卒・経験者として中途採用されたものと考えられる。H氏とJ氏はやや遅れて事業拡大期に採用されたと思われる。そして、その後会社の規模の拡大と歩調を合わせて昇進してきた、と想定される。就任時が不明なので、勤続何年ぐらいで部長に昇進できたのかはわからないが、勤続9年8ヶ月のH氏がすでに部長に就任していることからみれば従業員数が急増する97年以前に入職したものは順調に部長まで昇進してきたと思われる。むしろ05年3月時点では部長クラスになっておらず、ここ1～2ヶ月の間に昇進したものと思われる勤続11年6ヶ月のJ氏の昇進はやや遅いと思われる。

このように部長クラスのキャリアを見みるかぎり、BFS社のこれまでの昇進条件は、年齢よりも年功（勤続年数）が大きく働き、抜擢人事は見られないようだ（ただし、部長クラスになっていない従業員のキャリアのデータが無いので確定的なことは言えないが）。

6．日本語能力

在外企業の場合、言葉が問題となる。本国との連絡、駐在員（多くは在外企業幹部）との意思疎通、仕事相手とのコミュニケーション等で言語が問題となる。

英語が国際共通語になりつつあるとはいえ、英語圏以外のところで使用される言語は必ずしも英語とはならない。とくに英語圏以外の国で、ともに英語を母国語としていない者同士の場合、英語を使うことによってコミュニケーションに齟齬が生じる場合がおうおうにしてある。

FCHの求人要項では、職種に関係なく日本語能力がBレベルであることを要求している。その日本語能力レベルの判断基準は以下のようになっている。

- ・日本語レベルの判断基準（FCH社の人材基準）
 - A（母国語レベル） 日本語が第一言語
家族の会話などで日本語が日常使われている
 - B（ビジネスレベル） 日本の4年制大学卒業
日本において日本企業在籍3年以上
中国において日系企業在籍6年以上
 - C（会話レベル） 中国の大学で4年間以上日本語を専攻
中国の日系企業に在籍3年以上
 - D（簡単な挨拶・読み書き能力） 上記に該当しない者

出所：http://www.egongzuo.com/qi/aj/job_info.php?companyid=q-10000713 (2005/05/20)より作成

FCH社が中途採用者に要求する日本語能力Bレベル以上は、最低、日本の4年制大学卒業したか、あるいは日本で日本企業に3年以上在籍か中国で日系企業に6年以上在籍したことによって身につくレベルとされているのである。その上で、「必要スキル」の項で、「高いレベル

での日本語コミュニケーション・プレゼンテーション能力」や「日本語で営業活動ができること」等がうたわれているのである。つまり相当高度に日本語を操れることが採用の条件となっているのである。

B F S社の現地スタッフは、日本語資格1級の者が11名、1級相当者が10名、2級の者が26名と、日本語を話せるものが2割以上いる。そして、すでに見たように、中途採用者には日本語能力を要求している。新規学卒者には日本語能力を要求していないが、リーダー職以上には日本語能力が必須であるとされており、日本語能力が昇進の条件となっている。

B F S社の場合、ソフト開発はC A Dによって日本国内と分業・共同で行う場合が多く、日本との連絡・調整が必須といってよい。またソリューション事業の対象の多くが在中国日系企業である。つまり、仕事の面で日本とのつながりが強く、日本語が重要なコミュニケーション手段となり、現地スタッフには日本語能力が必要となっているのである。

結びにかえて

これまで見てきたF社の在中国会社（F C H社とB F S社）の人事管理の特徴の一端を、日本およびイギリスとの若干の比較も交えて、まとめておこう。もちろん、わずかな聞き取りと資料から得られたものであり、在中国日系企業の人事管理の特徴として一般化することは厳に慎む必要がある。

採用

B F S社の現地従業員の採用は、設立当初はほとんどが中途採用であり、近年新規学卒採用が見られるようになった。しかし、量的には中途採用が多い。そして、先に見たF C Hの求人の賃金水準からみると、上層のリーダークラスないし課長級で中途採用されている可能性はある。

新規学卒採用は、日本の特徴といわれ、欧米企業ではほとんど見られないものであった。在英日系企業でもまったく見られなかった。主流は欠員の生じたとき、または事業拡大時に必要な要員を、人材供給エージェントを通して募集したり、ヘッドハンティングによつての採用である。

日本では中途採用が増えてきたとはいえ、いまだ新規学卒採用が一般的である。B F S社の親会社である日本のF社もそうである。B F S社のシステムエンジニアの新規学卒採用は中国における日本的なものの導入を意味しているのかもしれない。

とはいえ、B F S社、F C H社の採用の主流はエージェントを通しての中途採用である。

エージェントを通しての従業員募集の特徴は、当たり前とはいえ、見てきたように、仕事内容、必要とされるスキル・経験等を詳しく明示している。イギリスでも同様であった。しかし賃金については、1万円～2万円で、「経験・能力を考慮の上、当社規定により優遇」とされている。いわば賃金の幅が広く、採用決定にならなければ実際の賃金の検討がつかない、という

日本的なスタイルである。イギリスの場合、英国企業も日系企業ももっと幅が狭く、しかも職種別賃金バンドがあって、応募者がほぼ額を判断できるものである。

勤続・転職

B F S 社では退職者（転職者）が 1 年間で 03 年には在籍者の 2 割を占めるほどで、その割合が高かった。B F S 社の総経理の言によれば「賃金の高いところに転職する」のである。欧米では転職がステップアップの意味合いをもっており、ホワイトカラーは積極的に転職と言われる。日本では自ら進んで転職する者の割合は低く、また転職は必ずしもステップアップにつながらない、むしろ条件がダウンする場合が多い。B F S 社からの転職者の場合、ステップアップにつながっているのかどうかは不明である。ただ「賃金が高い」というだけで転職している可能性がある。

他方、設立当初、初期からの継続勤続者もあり、次に見るように彼らは企業内で昇進している。小池和男の報告にあるようにアメリカでも同様の傾向は見られる。在英日系企業でも現地スタッフが勤続することによってステイタスも賃金も上昇する傾向が見られた。これはホワイトカラーの世界では共通の傾向と思われる。

昇進

B F S 社の昇進構造は勤続年数が機能しているように見えた。部長級のほとんどが設立時ないし設立後 1 年以内に就職したものである。勤続年数から見る限り、在職数年で部長級に昇進しているものはいない。また初めから部長級で転職してきた者もない。昇進には一定の在職年数が必要とされていることが想定される。

とはいえ、B F S 社はまだ設立後 13 年強しか経過しておらず、しかも急速に拡大をしてきた企業であることを考えると、リーダーや課長クラスの中途採用が生じて当然であるし、30 歳代後半から 40 歳代前半、勤続 10 年足らずで部長が出現していても不思議ではない。

日本語能力

B F S 社ではリーダー以上は日本語能力が必須とされている。日本語能力は昇進の条件となっているのである。F C H 社の現地スタッフの募集要項でも「高い」日本語能力が条件となっている。

B F S 社、F C H 社はともに、仕事の面で、日本との折衝が、また在中国の日系企業との関係が深く、日本語がコミュニケーションの主要言語になっている。それゆえ、日系企業の現地スタッフにとっては日本語能力の習得は昇進の条件となる。

台湾の日系企業を調査した岸保行によれば、日本語能力の習得のみならず、「日本人の考え方・やり方といったものを内面化すること」によって、日系企業の中で台湾と日本の「文化的媒介者」として昇進していく実態を明らかにしている（2004 年度日本社会学会大会報告）。

しかし、筆者が行った在英日系企業では、日本語能力の持ち主が必ず在職していたが、彼ら／彼女らの仕事は、日本本社との連絡、日本人駐在員と現地従業員とのコミュニケーションの媒介機能が中心であり、現地スタッフの上位職務者には日本語能力のない者が多く、日本語能力は昇進の資格とはなっていなかった（柴田「研究室だより」『専修社会学』No17 2005年3月）。

このような差違は、在外日系企業の進出国での地位－進出国の国内企業との競争において相対的に優位な地位にあるか、同等であるか－、進出国内での主要な活動の相手－日本国内ないし日系企業が主要な相手であるか、現地企業が主要な対象であるか－によるものと考えられる。

なお、イギリスでは日本語と英語のバイリンガルとして在英の日本人が現地スタッフとして多く採用されていたが、B F S 社には日本人の日本語と中国語のバイリンガルは一人もいなかった。

付記

今回の社研の春季合宿研究会－専修大学社会科学研究所と中国社会科学院・都市発展と環境研究中心共催のシンポジュームの一環で、3月16日に日本有数のコンピュータ製造・ソフトウェア企業であるF社の中国でのソフトウェア開発とソリューションビジネスの拠点となっている、北京市に所在する北京F系統工程有限公司（Beijing F System Engineering Co., Ltd、B F S）を訪問することができた。

かねてから在外日系企業における現地従業員の人事管理に関心を持っていた筆者は、B F S 社でこの点に関するお話を聞かせていただき、かつ帰国後いくつかの資料を提供していただいた。本レポートはそれによったものである。

こころよく訪問を受け入れ、丁寧な対応をしてくださったB F S 社および董事長・総経理のA氏に深く感謝する次第です。